

济南卷烟厂:以精益求精完善精益管理

■ 刘晓燕 高辉

2013年,山东中烟工业有限责任公司济南卷烟厂生产卷烟107.63万箱,同比增长2.8%,再创历史新高;三类以上卷烟产量达到101.61万箱,其中雪茄烟470.50万支,同比增长170.87%;细支烟总产量突破1万箱,达13601箱;出口烟产量基本实现翻倍,接近4万箱……这是济南卷烟厂全体干部职工严格执行精益管理各项要求取得的成绩。济南卷烟厂通过持续优化生产、目标、流程、方法等各要素,将精益管理的思维和方法落实到各项工作中,坚持以人为本,引导全员参与,以精益求精的态度,减少生产过程中的浪费,不断提高工作效率。

“推行精益管理以来,济南卷烟厂重新梳理了各项管理制度,认真制定了推进精益管理的具体步骤和方案,经集体讨论后,由企业管理处整体推进,通过对工作的多维度量化和考核,将精益管理的理念贯穿到各项工作中,深入到每位员工的心里。”近日,提起精益管理工作的推行情况,济南卷烟厂厂长秦日伦颇有感慨地说。在精益管理思维和工作模式的推动下,一个个看似不起眼的改进,正如一颗颗闪光的珍珠,成就着济南卷烟厂打造企业升级版的目标。

精益求精减少生产浪费

“看,我们对这些原来分散放置的打印设备进行集中管理,既能确保环境整洁,也提高了管理效率。”

“哪天生产哪几个牌号,什么时段生产什么卷烟,都在这张表格上体现出来了。别看就这一点小小的变化,它让我们厂卷包车间的设备规格改造次数由2012年的148次降为2013年的44次,机台换牌号次数由356次降为149次,物耗与能耗就在这些细节的变化中明显降低,生产效率大大提高。”

2014年3月25日,济南卷烟厂企业管理处处长王世军和生产计划处副处长吴群先后向笔者展示了推行精益管理以来发生的一些变化。这些变化看上去很小,但点滴汇聚,为济南卷烟厂节约了大量的成本。

自2009年跨入行业为数不多的“百万大厂”行列以来,全力打造“百万强厂”成为济南卷烟厂近几年工作的主要目标。经过几年的摸索,济南卷烟厂总结出了一套符合自身发展需要的现代管理思路,即精准一线生产与市场需求对接,实施“人才战略、文化战略”,贯彻“效益、规范、效率”三种理念。这套管理模式,把生产一线和市场管理进行了有效统筹和整体部署,着重在企业内部培养结构合理、素质优良、富有竞争力的人才队伍,并用文化的力量引领干部职工干事创业。

在全行业全面推进精益管理的形势下,济南卷烟厂为了进一步提高管理水平,打造精益化企业,不断自我加压,确保精益管理落地实施。在精益现场管理方面,济南卷烟厂提出达到国家标准水平的建设目标,其中包括6S管理和班组建设。为了做好目标绩效管理,济南卷烟厂专门聘请行业精益管理方面的专家来授课,并对原有的绩效考核办法进行优化调整。考核办法经过论证达成共识后,再把方案进行详细分解,最后进行量化评价,争取实现全厂27个部门的差异化考核,营造全员“比学赶帮超”的良好氛围。为贯彻落实“科技物流、精益物流、人本物流”要求,济南卷烟厂科学分析生产过程中

的瓶颈环节,统筹安排自主品牌、合作品牌以及雪茄烟、出口烟的生产。其中,在雪茄烟生产方面,济南卷烟厂积极采取周末轮流生产等机动灵活的生产组织方式,有效保证了产品的市场供应能力……

以人为本提高管理水平

“我们把设备上的几百个零件逐一拆分、测绘,再通过软件在电脑上做成与实物一致的三维立体模型。模型建成后,我们可以通过电脑来分拆、安装设备,熟悉之后再回到设备上进行操作。”制丝车间设备员于晓晖一边介绍,一边打开电脑。一个立体的切丝机磨刀刀头赫然呈现。随着鼠标轻点,设备的零部件一个个被拆分开,就像一部生动的三维立体动画片。制丝车间主任韩勇说:“这几年,济南卷烟厂引进了一批高学历人才,于晓晖就是山东大学工业设计专业的研究生。她带领几个同事组成三维建模小组,把设备做成三维立体模型,再指导同事进行拆装,帮助大家设备有了更深入的了解和认知。同时,通过三维模型进行实操练习,也大大提高了大家的学习效率。”

新员工迅速成长,老员工也没有止步不前。卷包车间主任程继忠说:“在车间生产一线有这样一些人,他们经验丰富、技术成熟、责任心强,虽然工作多年,但对待工作没有丝毫懈怠。面对自动化程度越来越高的现代卷烟生产设备,他们更是刻苦钻研,勇于创新,为精益生产贡献自己的力量。”

2012年4月,济南卷烟厂引进了德国虹霓(Hauni)公司生产的PROTOS1-8细支烟生产设备。在生产过程中,有员工发现联机设备易出现烟支挤压造成停机,停机一次至少会浪费30多米卷烟纸。车间在把该问题

反馈给生产厂家的同时,迅速开展技术改造,成功对设备进行了改造。最终,经过一系列实践,他们自己研究出来的技术改造方案比厂家提供的更合理。

管理上水平,需要员工思想上水平。为了精益管理工作的顺利开展,济南卷烟厂始终坚持以人为本,加大对员工的培养力度,让员工把精益思维与自己的本职工作结合起来,真正确保精益管理的落地实施。

说到车间对人才的培养,曾代表山东中烟参加第四届“双喜杯”全国烟草行业烟机设备维修职业技能竞赛并获得第一名的韩永深有感触。他说:“车间实行了‘师傅带徒弟’的员工培养模式,7名高级技工带出了40多名徒弟。参加大赛前,我的论文经过了集体讨论、修改,是集体智慧的结晶。可以说,这个成绩是我们整个车间的荣誉。”

管理的根本是对人的管理。当员工的主动性、积极性提高了,当比干劲、钻业务、重质量的氛围逐渐形成了,当精益管理作为一种企业文化深入人心了,各种现代化的管理模式和方法才能够取得事半功倍的效果。深知这一点的济南卷烟厂始终坚持以人为本,用人的积极性和主动性推动企业精益管理的深入开展。

说起下一步精益管理工作,济南卷烟厂工艺技术处处长米强说:“2014年,我们要加强工艺技术创新,提高解决工艺方面问题的能力。2015年,济南卷烟厂将以工艺技术专业队伍建设为重点,全面提高工艺技术人员的专业能力,形成一支梯次合理、技术高超的工艺专业队伍;以生产作业人员为主体,通过培训、层级管理等形式,全面打造严谨的工艺质量文化。”

湖南中烟推行绩效管理新模式 激发员工主动性

近日,湖南中烟工业有限责任公司通过推行组织绩效管理新模式,有效激发公司上下和全体员工聚焦战略与市场、围绕目标、立足岗位、创造价值的主动性与积极性。

去年年底以来,公司切实贯彻落实13233战略发展思路,持续强化战略引领、市场驱动、业绩导向,全面推行以“三类四维四阶段管理”为重点内容的组织绩效管理新模式。三类指的是从今年起,公司将组织绩效目标划分为“战略性目标、经营性目标、日常基础性工作绩效”三个类别,并执行差异化的管控标准。四维指的是从平衡计分卡的“财务、客户、内部运营、学习与成长”四个维度出发,按照参数化、精细化和落地执行的管理要求,完善和优化公司的目标指标体系,形成公司目标指标库。四阶段指的是持续强化“月度考核—季度评价—半年诊断—年度总结检讨”四个阶段的绩效管理,以参数保指标、以过程控制和重点项目保结果,不断提升绩效管理的导向性、及时性和实效性。

按照该模式,公司提炼了《组织绩效管理》与《价值分配》,确立了公司未来组织绩效管理的目标任务、工作重点、实现路径与方法;一是规范了战略性目标项目的评审程序,设计相关量表,从近200个项目中遴选产生3个涉及公司战略发展的重点项目,组织开展项目内部发布活动,进一步凝聚思想、形成共识。二是基于年度战略—计划—预算评审结果,聚焦“打造世界级品牌、培育职业化团队、构建生态型系统”三大战略主题,突出关键KPI指标,优化公司目标管理责任书设计,在精简目标项目、精准目标要求的同时,下达时间也较往年提早了3个月。4月初,公司综合计划部(企业管理部)、思想政治工作部从加强过程督导、协调消除影响目标达成的疑难因素出发,组织开展了今年首轮季度目标诊断与绩效辅导,范围涉及各工厂、各中心和部分部门。在此基础上,应公司部分单位要求,还于4月17日举办了一期30余人参加的绩效管理研讨培训班,各单位、中心、部门围绕全面推行组织绩效管理新模式,畅谈落实思路、统一认识,交流经验做法、取长补短,参训人员普遍反映效果很好。三是从去年11月底开始,公司不仅建立了《企业问责管理制度》,而且从覆盖范围、责任体系、操作程序、奖惩标准、表单等方面完成《综合管理考核细则》的整合修订工作。从今年1月份开始,全面执行月度常态化奖惩,从鼓励创新、强化劳动纪律、加强数据信息管理、加快投诉处置等环节入手,全面推动日常基础性工作绩效的即时管理。(黄明亮)

帝国烟草与红塔集团 进行业务交流

近日,帝国烟草全球营运及工程总裁莱纳·艾伯莱因一行来到红塔集团,与红塔集团领导就先进生产运营理念和国际市场新动向作业务交流。

在玉烟制丝、卷包二车间,集团副总裁王勇、玉溪卷烟厂厂长马云参等陪同帝国烟草来宾观看了制丝、卷包生产工艺流程,并向来宾介绍了红塔的设备引进、品牌构成以及集团的产销效等相关情况,重点介绍集团海外市场的拓展情况以及在精益管理方面开展的工作。图为集团副总裁王勇(右一)陪同来宾观看制丝车间。红轩摄影报道



西昌卷烟厂:班组建设领新风 特色旗帜助生产

■ 买文莎

2013年,自川渝中烟西昌分厂制丝车间成为分厂班组建设试点部门以来,通过一年的积极努力,班组在生产标准化、班组员工素质、班组特色文化、团队凝聚力以及员工自主安全意识等方面得到了显著提高,特色亮点日益凸显。

高效——标准化作业 助生产工作高效精准

为了避免生产工作中的随意性,减少生产中的“经验说”,有效规范各项工作行为,由部门牵头组织、各班组配合修订形成了《制丝车间班组工作标准》。同时各班组组织职工采取培训与自学两种方式进行学习。车间通过对职工摸底考查,各岗位操作工已大致掌握《制丝车间班组工作标准》操作细则;在设备的保养和安全排查方面能点面俱到;对生产设备故障有初步辨识与紧急处置能力。同时,生产过程中的断料次数、设备故障率等得到了明显的控制。2013年,生产平均流量标偏控制水平较2012年大幅度提高了48.5%,含水率合格率超过98%;制丝过程西格玛水平达到3.7,列公司第一位;制丝过程损耗6.31%,全面完成各项指标。

民主——员工自主管理能力增强 主人翁意识提高

员工是班组建设的主题与核心,在班组建设的过程中,各项活动都需要员工的有效

配合与执行。车间与班组根据班组成员组成情况,从各班组选举产生班组成员委员会(包括组织委员、宣传委员、质量委员、现场委员、安全委员和民主管理委员),明确了委员的分工职责。班组成员委员会根据班组成员不定期召开班组成员会,及时讨论班组问题,进行自我评价、自我改善。去年,车间引进了TnPM设备自主管理方案,部门积极鼓励全员自主参与到设备的全面规范化生产维护中,有效的为TnPM在车间全面实施提供了保障。

创新——青年逐步承担重要角色 先锋作用显现

制丝车间的青年员工所占比例相对较小,根据现状,车间把“按需培训”作为培养青工的主要方法,推进“青年职工导师制”活动,掌握每一位青工的成长与需求。随着青工技术的日益成熟,在班组建设的各项创新活动中,特别是车间今年正在实施的5项QC项目、1项六西格玛项目和1项科技项目中,大多是由青年职工担任项目主力。在各项活动的高度参与过程中,青年员工的专业技术水平得到了快速提高,个人素质能力显著增强,快速掌握了岗位重点工作,认真担起岗位职责。

精进——标杆人物拼技能 班组生产显特色

在生产工作中,先进人物不仅是班组中的标杆,更是员工生产过程中的一道催化

剂。在班组建设各项工作中,员工的操作技能日益精进,各班组中的标杆人物日益凸显。特别是在2013年“制丝车间技能比武竞赛”中涌现出的“安全之星、创新之星、业绩之星”,都凭着优秀的技能取得了傲人的成绩。职工之间在技术上的比拼不断激励着大家主动强化操作技术,加强工段配合,优化工序衔接,提高生产效率,提升产品质量。同时,生产团队在设备及产品攻坚克难的过程中,根据产品和设备的特点,摸索出了一套设备改良方案和生产操作方式,对班组生产起到了显著的改良效果。

活力——班组活动丰富多彩 团队凝聚力增强

班组活动是一线生产团队在生产工作之外的特殊调节剂,能有效调高班组活力,增强凝聚力,营造员工的归属感。车间各班组成员利用工作休息时间,开展了各项丰富多彩的户外活动,有效调节了员工平日紧张的生产情绪,为班组成员搭建了在生产工作以外的轻松、和谐的沟通桥梁,让员工们切实感受到企业对他们的关怀。

班组生产是分厂的核心与根基,班组建设是保证生产的重要管理手段。下一步,制丝车间将继续加强班组建设工作,组织开展多层次、多元化的班组活动,更多地关注员工,提升员工的自我管理能力和自我管理能力,大力打造班组特色生产,为打造特色“娇子”品牌夯实质量基础。(李哲民)

江西中烟下达 2014年度采购计划

日前,根据公司第二届董事会第五次会议审议和表决通过的《江西中烟工业有限责任公司2014年度采购计划》,江西中烟工业有限责任公司按单位和部门逐一下达了2014年度采购计划及项目实施项目的采购方式。

自去年12月起,公司组织开展了2014年度项目采购方式申报工作。各单位、各部门共申报项目575个,合计633个标段,涉及采购金额38亿元。据悉,按照去年统计口径,剔除国家烟草专卖局计划分配的项目和从行业全资三产公司采购的项目,公司今年公开招标比例将达97.1%,较去年提高了8个百分点。(王勇群)

汉中卷烟厂 持续推进 节约工厂建设

2014年以来,陕西中烟汉中卷烟厂全面贯彻落实行业和企业2014年工作会议精神,以精益管理为主线,切实转变发展方式,采取多项措施持续推进节约工厂建设,为创建一流卷烟工厂,实现企业跨越式发展而努力奋斗。

一是树立节约意识。从小处着眼,开展节约意识教育、主题宣传、节约一张纸、节约一滴水、树典型传经验等五项活动,促使节约能源资源成为全体员工的自觉行动。针对行业总量空间收窄的客观现实,认真落实行业转变发展方式的工作要求,站在企业内部,积极谋划实践“三大课题”,以提高经济发展的质量和效益为出发点和落脚点,走精益管理、质量效益型道路,消除浪费,创造价值。

二是健全节约机制。从大处着手,努力形成生产组织、原材料回收利用、费用控制、能源消耗控制、绩效考核五方面长效机制,确保各项节约措施渗透到工作的方方面面,追求“零浪费、零缺陷、零事故、零差错、零故障、零延误、零投诉”,有效发挥精益管理在生产、质量、物流、安全等工作中的重要作用,构建“精益管控体系”。

三是夯实节约责任。针对重点指标制定控制计划,明确工作责任、要求和时间节点,达到降低成本、消除浪费的目的。抓住关键环节,通过工艺测试、QC攻关、课题制等方法,强化物耗管理和过程控制,有效解决物耗难题,在单箱综合能耗和物料消耗等指标上寻求突破,积极开展包装箱循环利用工作,全面提升管理效率和效益。(李哲民)